

# Geleitworte

## **Ressourcen von Eltern als Bereicherung für die Organisation entdecken**

Wie Sie im Weiteren sehen werden, haben die Autoren dieses bahnbrechenden Buches eine eindrucksvolle Anzahl an Aussagen von Frauen und Männern in Führungspositionen gesammelt. Diese Zeugen der ersten Generation liefern eine Vielfalt an Beobachtungen und Erfahrungen sowie einige sehr aufmerksame Überlegungen zur Essenz des Lernens und der persönlichen Entwicklung.

Zudem ist es den Autoren gelungen, eine äußerst beeindruckende Reihe internationaler Studien im Bereich der Soziologie, Psychologie und Psychotherapie durchzuarbeiten.

Von 1988 an war ich für 10 Jahre der Eigentümer und Leiter des Kempler Instituts Skandinavien.

Unser Fokus lag besonders darauf, eine qualitativ hochwertige Zusatzausbildung in Familientherapie für Fachleute aus dem Bereich der Psychologie, Psychiatrie, Sozialpädagogik und Sozialarbeit zu schaffen.

Ein wesentlicher Teil dieser Ausbildung war ein 6-Tages-Sommerworkshop, zu dem die Teilnehmer eingeladen waren, ihre Familien mitzubringen. Daran nahmen Gruppen von circa 50 Erwachsenen und 40 Kindern teil. Manche Partner unserer Teilnehmer(innen) hatten Führungspositionen in Industrie, Service, Anwaltskanzleien, staatlichen Organisationen etc. inne. Teil deren Rückmeldungen war immer: „In meinem Arbeitsumfeld wissen wir nichts über diese Art des Dialoges und der Lösung

zwischenmenschlicher Konflikte. Wäre es möglich, dass Sie auch etwas für uns schreiben, denn wir können uns ja nicht bloß an der Familientherapie bedienen?“

Dieses Buch ist genau das, was unsere Sommerworkshop-Teilnehmer(innen) erbeten hatten. Meiner Meinung nach ist es eines der solidesten und mutigsten Werke, die ich jemals zum Thema Führung gelesen habe. Elterliche Führung ist nicht länger ein Replikat der früheren industriellen Führung. Eine Folge ist, dass die Angestellten der Gegenwart unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche im Hinblick darauf haben, wie sie sich am Arbeitsplatz fühlen möchten, und insofern bereit und auch fähig sind, für das Unternehmen oder die Organisation ihr Bestes zu geben.

Für das Wohlbefinden ihrer Familien zu sorgen ist keine Bedrohung für ihre fachliche Leistung, sondern vielmehr, wie dieses Buch dokumentiert, eine Bereicherung für die Organisation. Wir stehen ganz am Anfang einer Wechselwirkung zwischen Familie und Arbeitsplatz, beide definieren unsere Identität und die Erfahrung, uns als Individuum wertvoll zu fühlen, zu entdecken.

Jede destruktive Beziehung, das Fehlen florierender und dynamischer Entwicklung – sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz –, vermindert auf beiden Seiten die individuelle Stärke, Kreativität und Belastungsfähigkeit, ungeachtet des Geschlechts oder der Position innerhalb der Organisation.

Ein maßgebliches Argument also, die elementaren Werte der modernen Familie in die Art, wie wir Führung am Arbeitsplatz verstehen und umsetzen, zu übernehmen – nicht nur auf der Geschäftsführungsebene, sondern in allen Beziehungen, in denen Mitarbeiter führen oder andere ausbilden. Diese Werte sind:

- Empathie,
- Dialog,
- persönliche und soziale Verantwortung,
- Beständigkeit,
- gegenseitiger Respekt für persönliche Integrität und Grenzen,
- Gleichwürdigkeit.

Bis diese Werte in unserem täglichen Verhalten spürbar werden, bedarf es für die meisten von uns einer Zeit des Lernens und Experimentierens in unserer Eigenschaft als Eltern und Partner.

Das Gleiche gilt auch für Führungskräfte, unabhängig vom Bildungshintergrund. Demzufolge ist es für Organisationen und Betriebe wichtig, ihren Führungskräften Ausbildungen, Mentoring sowie Coaching anzubieten.

Elementare menschliche Werte in Unternehmen zu integrieren wurde in den letzten zwei Jahrhunderten als kontraproduktiv für den Profit angesehen. Heute wissen wir, dass diese Werte sich sehr wohl als positiv für den Profit sowie für das Gewinnen von neuen und das Halten von loyalen Mitarbeitern erweisen.

im November 2016

Jesper Juul  
Familietherapeut, Autor und Unternehmer  
Odder, Dänemark

## **Gute Eltern sind die besseren Mitarbeiter! Und vielleicht auch die besseren Führungskräfte?**

Zunächst einmal gebe ich zu, dass ich befangen bin. Ich habe drei Kinder: einen 20-jährigen Sohn, gerade ausgezogen und im Studium, eine 17-jährige Tochter, die momentan ihr Abitur macht, und einen 10-jährigen Sohn, der soeben die Grundschule verlassen hat. Als Vater höre ich daher gern, dass ich durch oder wegen meiner Elternschaft ein besserer Mitarbeiter sein könnte.

Joachim Lask und Ralph Kriechbaum haben eine Fülle von Material zusammengestellt, das ihre Behauptung, dass gute Eltern in der Kindererziehung viele Dinge lernen, die sie im Beruf nutzen können, auch belegt. Im einleitenden Kapitel werden zum Beispiel aktuelle Befunde der Neuropsychologie schön zusammengefasst. Einer dieser Befunde ist, dass positive Emotionen das kindliche Lernen unterstützen und dass elterliches Lob dabei sehr hilfreich ist. Diese Befunde kann man unmittelbar auf den beruflichen Kontext übertragen, und was Eltern im Umgang miteinander und mit ihren Kindern lernen – und zwar auf täglicher Basis – können und sollten sie mitnehmen und auch im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen anwenden.

Ähnliches gilt für viele Dinge, die Elternschaft mit sich bringt: Man lernt Stressmanagement (schon von der Geburt des ersten Kindes an, häufig verbunden mit wenig Schlaf), Konfliktmanagement (z. B. wenn die Kinder in der Pubertät sind), Zeitmanagement, das Setzen und Verfolgen von Zielen usw. Dass diese Dinge nicht allen Eltern immer gelingen, ist selbstverständlich, und die Betonung im Titel des Buches liegt auf „gute“ Eltern. Um gute Eltern zu sein, empfehlen die Autoren einige Grundprinzipien. Dazu gehören Dinge wie verbindlich und konsequent zu sein, für sich selbst zu sorgen und auf sich achten zu können, die eigenen Werte vorzuleben und positive Beziehungen zu pflegen und zu fördern.

Diese Themen werden von den Autoren dann in einzelnen Kapiteln ausführlich behandelt und vom familiären auf den beruflichen Kontext übertragen. Ein Ziel im familiären Bereich könnte lauten: „Tochter Sabine soll im nächsten Vokabeltest 12 Punkte erreichen.“ Lask und Kriechbaum analysieren dieses Ziel durch Fragen wie: „Ist dieses Ziel eines der Eltern oder der Tochter?“, „Wurde es gemeinsam ausgehandelt oder vorgegeben?“, „Ist es realistisch?“ usw. Der Leser erkennt unmittelbar, worauf es beim Formulieren, Vereinbaren, Nachverfolgen und Belohnen von Zielen ankommt, und die Übertragung auf den beruflichen Bereich ist naheliegend und gelingt mühelos. Alle Kapitel enthalten solche Beispiele aus der Familie, aber auch viele praktische Anwendungen und kleine Fallstudien aus der Unternehmenspraxis.

Das Buch ist gespickt mit Zitaten aus insgesamt zehn Interviews, die Joachim Lask und Ralph Kriechbaum mit interessanten Persönlichkeiten zum Thema geführt haben. Dazu gehören bekannte CEOs und Führungskräfte aus anderen gesellschaftlichen Bereichen wie die ehemalige Wella-Vorständin Elke Benning-Rhonke oder die ehemalige schweizerische Nationalrätin Ursula Haller. Andere Interviewpartner sind z. B. ein Handwerksmeister oder Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen mittelständischer Unternehmen. Sie alle eint, dass sie Kinder haben und sehr reflektiert beschreiben, wie sich ihre Elternrolle auf ihr Verhalten im Beruf ausgewirkt hat. Die Zitate allein machen das Buch lesenswert und der Abdruck der vollständigen Gespräche im Anhang bietet viel Stoff zur Anregung und weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema.

In meinen eigenen Interviews mit Führungspersönlichkeiten sprach ich unter anderem mit der damaligen Frankfurter Oberbürgermeisterin Petra Roth über das Thema Führung. Ihre erste Aussage war, dass sie führen gelernt habe, als sie Mutter wurde. Für sie sei das Leben als Mutter eigentlich nichts anderes als zu führen. Von daher, und ich glaube die Autoren würden dem sofort zustimmen, kann man den Titel des Buches ohne Weiteres auf Führungskräfte übertragen.

Gute Eltern sind sicher die besseren Mitarbeiter. Entgegen vieler Vorurteile opfern Menschen, nachdem sie Eltern geworden sind, eben *nicht* einen Großteil ihres beruflichen Engagements der Familie. Betrieb und Familie sind in diesem Sinn kein „Nullsummenspiel“ und Zeit für die Familie automatisch verlorene Zeit für das Unternehmen. Im Gegenteil – auf die (leider wenige) Forschung dazu gehen Lask und Kriechbaum an verschiedenen Stellen ein – sind Eltern häufig loyaler dem Unternehmen gegenüber, sie sind organisierter und verlässlicher und sie lernen, besser mit ihren Kolleginnen und Kollegen umzugehen.

Ich glaube zudem, dass Eltern die besseren Führungskräfte sind, und das obige Beispiel zum Stichwort Ziele ist ein klassisches Führungsthema. Nun werden manche Leser sagen, dass seien doch Selbstverständlichkeiten. Leider ist die Praxis in Deutschland und anderswo aber leider nicht so, dass die Vorteile von Elternschaft gesehen und Eltern für ihre Kompetenzen auch belohnt werden. Gerade Frauen erleben häufig, dass sie als Mütter die weniger interessanten Projekte bekommen und weniger Karriere machen als ihre männlichen Kollegen (mit oder ohne Kinder). Und Männer, die in Elternzeit gehen oder berufliche Termine so zu organisieren versuchen, dass sie mit den Ansprüchen der Familie vereinbar sind, werden belächelt oder stoßen auf Unverständnis oder sogar auf Ablehnung.

Lask und Kriechbaum fordern ein Umdenken in Gesellschaft und Unternehmen. Deutschland braucht Kinder – und daher auch Eltern. Wie schon der Philosoph Thomas Vasek vor einigen Jahren in seinem Buch *Work-Life-Bullshit* geschrieben hat, sind die Zeiten lange vorbei, in denen Beruf und Arbeit völlig getrennte Sphären darstellen. Und statt zu versuchen, das Leben vor 16 oder 17 Uhr (die Arbeit) irgendwie mit dem Leben nach dieser Uhrzeit zu vereinbaren, sollte man die vielfältigen Überschneidungen und Überlappungen der Bereiche wahrnehmen und zum jeweils Besten für beide integrieren.

Da die Arbeit von der Elternschaft profitiert, sollten auch Eltern davon profitieren. Ihre Arbeit im (so Lask und Kriechbaum) „Kompetenzcenter Familie“ sollte Anerkennung finden und unterstützt werden. Einige Fallstudien im Buch zeigen, dass das durchaus gelingen kann, und Lask und Kriechbaum präsentieren Studien und Zahlen, vor denen man die Augen nicht verschließen sollte. Zwei Drittel der Mütter arbeiten Teilzeit, aber nur knapp 6 % der Väter. Für beide Geschlechter gilt, dass z. B. die Elternzeit eine Fortbildung darstellt, in der man über mehrere Monate auf Ganztagesbasis geschult wird, z. B. im Stress- und Zeitmanagement. Dies sollte von Arbeitgebern auch anerkannt werden und die Elternzeit nicht als verlorene Zeit angesehen und deshalb zum Karrierehindernis werden.

Dies setzt aber auch die Fähigkeit bei den Eltern voraus, die Kompetenzen, die sie im Umgang mit ihren Kindern erwerben, zu erkennen und die Relevanz für den Beruf benennen zu können. *Gute Eltern sind die besseren Mitarbeiter* kann dabei sehr helfen und ist eine lohnende Lektüre für Eltern, Mitarbeiter und Führungskräfte!

## Der unschätzbare Wert von Familie

Familie ist mir zu allen Zeiten unglaublich wichtig gewesen. Zum einen, weil ich selbst als Kind und Jugendlicher durch meine Eltern und meine Familie stark geprägt worden bin. Es war keine heile Welt, in der ich groß wurde. Erst recht war ich kein Musterknabe. Aber Familie war ein Schutzraum, in dem ich mich und meine Begabungen austesten konnte. Meine Eltern waren mir Vorbilder und Ansporn, Halt und Sicherheit. Sie lebten mir ihre christlichen Werte vor, waren engagiert, öffneten mir Horizonte, gaben Geborgenheit und Schutz. Sie lebten mir Fach- und Sozialkompetenz vor – und sie gaben ihren Kindern ihr wertvollstes Pfund mit, ein tiefes Vertrauen in Gott. „Ora et labora“, „Bete und Arbeite“, hieß der Wahlspruch zu Hause. Das hat mich tief geprägt und ist auch heute Maßstab für werteorientiertes Handeln.

Der Mensch wächst mit seinen Aufgaben. Das gilt auch für die Entwicklung einer Familie. Meine Eltern haben mir genau das vorgelebt, und selbst erlebe ich das „Wachsen“ an den unternehmerischen Aufgaben in meiner Familie. Ja, Familie ist ein effektives Kompetenzzentrum für verantwortungsvolles, werteorientiertes Handeln.

Familie ist mir seither wichtig geblieben, auch als ich selbst eine Familie gründete. Meine Ehe ist der Anker meines Lebens. Ohne sie könnte ich die beruflichen Belastungen nicht tragen. Unsere Kinder sind das Wertvollste, das wir haben. Die Gemeinschaft in der Familie gibt mir sehr viel, und deshalb ist die Familie ein unerschöpfliches Reservoir für meinen Berufsalltag. Ich bin in diesem Sinne bewusst ein „Familienunternehmer“.

Deshalb versuche ich, auch in meiner Unternehmensgruppe Familien zu stärken, denn jeder Mitarbeiter kommt aus einer Familie. Je mehr sich die Familien mit dem Arbeitsplatz identifizieren, desto besser ist die Zusammenarbeit, die Zufriedenheit im Beruf und die Motivation, gemeinsame Ziele zu erreichen.

Intakte Familien sind ein unschätzbare Wert, zwei getrennte Lebenswelten, aber mit vielen Bezügen zueinander. Joachim Lask und Ralph Kriebbaum haben recht: Familie und Unternehmen müssen Partner werden. Wir Unternehmer setzen auf das Kompetenzzentrum Familie, auf eine werteorientierte Partnerschaft. Der mit diesem Buch vorgelegte Ansatz, wie Familie und Unternehmen sich gegenseitig Mehrwert stiften, möchte ich Eltern, Mitarbeitern und Unternehmern als Pflichtlektüre empfehlen.

Über allem ist es dann tröstlich, dass „gute Eltern“ nicht perfekt sein müssen (und können). Denn sonst dürfte ich dieses Geleitwort gar nicht schreiben ...

Haiger, Deutschland  
im September 2016

Dr. Friedhelm Loh

## Zukunft nachhaltig gestalten

Familie denkt in Generationen, denkt an die Zukunft von Kindern und Kindeskindern. Für sie zu arbeiten, für Zukünftiges zu wirken, hilft nicht nur, den kurzen Erfolg im Blick zu haben, sondern die langfristigen Folgen zu bedenken. Ich glaube, dass dies der eigentliche Grund ist, warum Familienunternehmen so erfolgreich sind.

Familie hat eine überragende Bedeutung für unsere Volkswirtschaft. Sie ist der Stabilitätsanker, für den wir Deutschen bewundert werden, denn: Familien tragen die deutsche Wirtschaft. Kein anderes EU-Land hat so viele familiengeführte Unternehmen wie Deutschland: Rund 90 % aller Unternehmen sind familiengeführt. Davon zählen rund 1500 Betriebe zu den sogenannten „Hidden Champions“. Das sind mittelständische Weltmarktführer, fast alle mit Standort im ländlichen Raum. Familienunternehmen stellen 60 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze und 80 % der Ausbildungsplätze in Deutschland. Familienunternehmer haben ein einzigartiges Verhältnis zu ihrem Betrieb, sie denken nicht in Legislaturperioden oder Quartalsberichten, sondern übernehmen Verantwortung für Generationen.

Am deutlichsten wird das in Land- und Forstwirtschaft: Wenn ich einen Baum pflanze, weiß ich, dass frühestens meine Enkel ihn vielleicht ernten werden. Bei familiengeführten Unternehmen haften die Eigentümer persönlich für den Erfolg ihrer Betriebe. Sie leben Kindern und Enkeln vor, Verantwortung für die Familie, Mitarbeiter und ihre Region zu übernehmen. Meine Familie darf nun schon in der 32. Generation in unserer Heimat leben und wirtschaften.

Diese Nachhaltigkeit decken Joachim Lask und Ralph Kriechbaum mit ihrem Buch *Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter* für die Familie neu auf. Kindererziehung, Mutterschaft und Vaterschaft denkt nicht nur, sondern handelt in Generationen in den Bedingungen einer Familie: Vertrauen, Verantwortung und genügend Zeit. Eine positive Beziehung entwickeln, konsequent sein oder Werte vorleben sind sicherlich elterliche Aufgaben, bei

denen sich der gute Erfolg meistens erst nach längerer Zeit einstellt, dann jedoch auch nachhaltig. Dass dabei Eltern im Kompetenzcenter Familie genau jene Fähigkeiten entwickeln können, die in der Wirtschaft für Nachhaltigkeit dringend benötigt werden, wird mit diesem Buch offengelegt. Gelungene Elternschaft basiert auf Nachhaltigkeitskompetenz!

Das einzigartige Bildungs- und Handlungswissen vom nachhaltigen Wirtschaften in der Familie und mit der Natur spielt künftig eine immer größere Rolle für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung ganz Deutschlands. Dieses vor allem auch im ländlichen Raum vorhandene Kapital und das „Kapital“ der Familie darf nicht leichtfertig verspielt werden, sondern sollte als wesentlicher Pfeiler unserer Gesellschaft verstanden und gefördert werden.

Eltern, die sich der Herausforderung Zukunft stellen, sind leistungsstark, das beweisen sie täglich in ihren Familien. Langfristig und nachhaltig kann die Gesellschaft den Wohlstand nur steigern, wenn wir ein faires Geben und Nehmen von Familien und Unternehmen finden. Und dabei – das zeigt dieses Buch in vielen Facetten praktisch auf – gibt es ausschließlich Gewinner: die Familie, die Unternehmen und die Gesellschaft.

Dass dieses Buch zu einem Umdenken und neuem Handeln beiträgt, das wünsche ich mir von Herzen.

im September 2016

Michael Prinz zu Salm-Salm  
Vorsitzender der „Familienbetriebe Land und  
Forst“ in Deutschland  
Wallhausen, Deutschland

## **Stille Reserve Eltern**

Wir werden Zeugen einer in der Menschheitsgeschichte einzigartigen Entwicklung. Erstmalig lernen wir von der Generation nach uns. „Frag doch dein Kind“, wenn wir die Feinheiten der Technik nicht durchdringen, ist dabei nur die Spitze des Eisberges. Der wirklich spannende Teil liegt – wie so oft – unter Wasser. Spannend deshalb, weil es allen Beteiligten nicht bewusst ist. Es verhält sich so wie mit dem Fliegenbinden. Könnten Sie eine Fliege binden, wenn Sie es müssten? Viele verneinen diese Frage. Man spricht dann von einer bewussten Inkompetenz, Sie wissen, dass Sie etwas nicht können. Wenn Sie aber wüssten, dass eine Fliege wie ein Schnürsenkel gebunden wird, dann können Sie wie das Gros der Menschheit diese Frage bejahen, und aus der Inkompetenz ist eine Kompetenz geworden, ohne dass Sie etwas dafür tun mussten. Alles ist schon vorhanden, nur Ihre Kompetenz

war Ihnen einfach nicht bewusst. Und genauso ist es mit dem Nutzen von Familienkompetenzen in Unternehmen. Eltern entwickeln und haben etwas, was Unternehmen brauchen. Heben Sie die stille Reserve „Eltern“!

Erziehung und Führung haben dieselbe DNA. Was für Eltern die Erziehung der Kinder zur Selbstständigkeit und zu einem eigenverantwortlichen Leben unabhängig von den Eltern ist, findet sich in Jobbeschreibungen und Anforderungsprofilen von Vakanzen als unternehmerisches Denken und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung wieder. Gemeint ist aber dasselbe.

Lask und Kriechbaum legen ein Buch vor, das die beiden Enden Führung und Vaterschaft verknüpft, sodass endlich zusammenkommt, was auch zusammengehört.

Gerade als Vater, der in einem großen Unternehmen arbeitet, wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen!

im September 2016

Olaf Johannsen  
Mitbegründer von einem  
Unternehmensväternetzwerk  
Frankfurt, Deutschland  
olaf-johannsen@web.de

Gute Eltern sind bessere Mitarbeiter

Lask, J.E.; Kriechbaum, R.

2017, XXIII, 431 S. 17 Abb., 5 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-642-34808-2